

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر مبادرات وكالة التحول الرقمي على نجاح مشاريع المدن الذكية: دراسة ميدانية في أمانة مدينة الرياض

أسم الطالب

موسى سليم خليل أبو طعيمة

232002167

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
قائمة المراجع	34

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات رقمية متسارعة، فرضت نفسها كمتغير محوري في تشكيل بيئات الأعمال، وتطوير الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة. وقد بات التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتمكين الابتكار وتعزيز التنافسية، خصوصاً في ظل التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي والمدن الذكية، ولم يعد هذا التحول مقتصرًا على تبني التقنيات فحسب، بل أصبح يشمل إعادة هندسة العمليات، وتطوير نماذج العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أدوات رقمية متقدمة كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات. (Barhouma & Habi, 2023)

و برز مفهوم "المدن الذكية" كإطار متكامل يهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات العامة، وتعزيز استدامة الموارد، ورفع كفاءة إدارة المدن. وتعتبر مشاريع المدن الذكية من بين أكثر المبادرات تطلبًا من حيث التنسيق، والموارد، والحوكمة، مما يستدعي توفر مقومات نجاح متعددة، أبرزها التمكين الرقمي والبنية التحتية التقنية المتطورة. (Manoharan et al., 2023)

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت مبادرات التحول الرقمي بدعم حكومي واسع في ظل رؤية السعودية 2030، حيث تم تأسيس وكالة التحول الرقمي كمظلة تنسيقية تهدف إلى تسريع اعتماد التقنية في مختلف الجهات الحكومية، وتعزيز كفاءة الأداء، وقيادة مشاريع التحول الرقمي في المدن، ومن أبرز هذه المبادرات ما تم تنفيذه في إطار أمانة مدينة الرياض، حيث أطلقت مشاريع رقمية ذكية استهدفت تحسين البنية التحتية، وتيسير الخدمات البلدية، ورفع مستوى الشفافية وجودة الحياة. (Almarri & Boussabaine, 2025)

رغم الزخم المصاحب لمشاريع المدن الذكية، إلا أن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل على مدى نضج المبادرات الرقمية، وفعالية التنسيق بين الشركاء، ومدى مواءمة تلك المبادرات مع احتياجات السكان والجهات الفاعلة، وقد أشار (Clement et al. (2022 إلى أن نجاح المدن الذكية مرهون بقدرة الحكومات المحلية على بناء شراكات ذكية، وتطوير منصات تفاعلية، وتفعيل الحوكمة الرقمية بكفاءة. كما نبهت دراسات عربية إلى أهمية استثمار التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة (Mohamed, 2023)

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف أثر مبادرات وكالة التحول الرقمي على نجاح مشاريع المدن الذكية، من خلال تطبيق ميداني على أمانة مدينة الرياض، بما يتيح فهم العلاقة بين الممارسات الرقمية الحديثة

ومخرجات المشروعات الحضرية الذكية، وبما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار.

1.2. مشكلة الدراسة

مع التوجه العالمي المتسارع نحو التحول الرقمي، أصبحت الحكومات مطالبة بإعادة تصميم بنيتها التحتية الرقمية لتعزيز جودة الخدمات وكفاءة الأداء، خاصة في سياق المدن الذكية التي تُعد من أبرز صور هذا التحول. إلا أن نجاح هذه المشاريع الذكية لا يرتبط فقط بتوفر التقنية، بل بكفاءة المبادرات الرقمية التي تقودها الجهات المسؤولة، وفي المملكة العربية السعودية، تلعب وكالة التحول الرقمي دورًا محوريًا في تمكين الجهات الحكومية من تبني الحلول الرقمية الذكية، وقد شهدت أمانة مدينة الرياض تطبيق عدد من هذه المبادرات ضمن مشروعات المدن الذكية.

ورغم التوسع في تطبيق هذه المبادرات، إلا أن هناك تساؤلًا جوهريًا حول مدى فاعلية تلك المبادرات في تحقيق أهداف المشاريع الذكية على مستوى الواقع، خصوصًا في ظل التحديات المتعلقة بالتنفيذ، والمواءمة، والحوكمة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تقييم منهجي يربط بين مبادرات وكالة التحول الرقمي وبين مؤشرات نجاح المشاريع الذكية على المستوى البلدي، بما يتيح تقديم تصور واقعي قائم على الأدلة حول جدوى هذه المبادرات وأثرها الفعلي

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود أدبيات علمية تتناول مفهوم التحول الرقمي ومدن المستقبل، إلا أن معظمها لم يعالج العلاقة السببية بين مبادرات التحول الرقمي الحكومية وبين مؤشرات نجاح المشاريع الذكية بصورة مباشرة. كما أن بعض الدراسات ركزت على التحول الرقمي من منظور تقني أو إداري دون تناول أثره على محاور الأداء النوعي والحوكمة الذكية في البيئة الحضرية (Guenduez et al., 2024؛ Clement et al., 2022)، ورغم ندرة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة من منظور القطاع البلدي تحديداً، حيث تركزت البحوث في قطاعات أخرى كالتعليم، والصحة، والطاقة (Zid, 2023)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت تجربة وكالة التحول الرقمي السعودية بشكل مباشر، رغم كونها جهة محورية في مشروعات المدن الذكية.
 - ندرة البحوث التي تقيم أداء مشاريع المدن الذكية من منظور ميداني في أمانة مدينة الرياض، مما يخلق فجوة في توثيق النجاحات والتحديات القائمة.
 - عدم توفر مؤشرات تقييم ممنهجة لقياس تأثير المبادرات الرقمية على مراحل المشروع الذكي (التخطيط، التنفيذ، الاستدامة، الرضا المجتمعي)...
- انطلاقاً مما سبق، تتمثل المشكلة البحثية في السؤال الآتي:

إلى أي مدى تؤثر مبادرات وكالة التحول الرقمي على نجاح مشاريع المدن الذكية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم الدور الحقيقي لمبادرات التحول الرقمي في دعم نجاح مشاريع المدن الذكية، خصوصًا في ظل توجه المملكة نحو الرقمنة المستدامة.

1.2.3. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي ومشاريع المدن الذكية من خلال الربط بين متغيرين لم يتم التطرق إليهما بشكل كافٍ في البحوث السابقة، وهما: مبادرات وكالة التحول الرقمي بوصفها جهة حكومية تنفيذية، ومؤشرات نجاح المشاريع الذكية بوصفها مخرجات قابلة للقياس.

كما تقدم الدراسة إطارًا نظريًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة لفهم طبيعة العلاقة بين السياسات الرقمية الحكومية وبين فعالية تنفيذ المشاريع الذكية في السياقات المحلية والعربية.

وتسد الدراسة فجوة معرفية تتعلق بندرة الأبحاث التي تناولت المؤسسات البلدية كميدان للتطبيق الرقمي، مما يمنحها قيمة علمية مضافة..

1.2.4. على المستوى التطبيقي:

توفر هذه الدراسة أداة تقييم عملية لصناع القرار والمخططين في أمانة مدينة الرياض لفهم أثر المبادرات الرقمية المطبقة، وتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذها، ما يساعد على تحسين الأداء المستقبلي للمشاريع الذكية. كما تقدم نتائج الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تدعم تطوير السياسات الرقمية وتعزيز كفاءة المشروعات القائمة، فضلًا عن إمكانية تعميم التجربة على بلديات أخرى داخل المملكة وخارجها.

وثُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لوكالة التحول الرقمي نفسها، حيث تمكّنها من قياس جدوى مبادراتها في بيئة حضرية معقدة كمدينة الرياض، واستكشاف فرص التحسين والتوسع.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة : ما أثر مبادرات وكالة التحول الرقمي في أمانة مدينة الرياض بأبعادها الأربعة (الحوكمة الرقمية، البنية التحتية التقنية، الخدمات الذكية، وإدارة البيانات والذكاء الاصطناعي) على نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما أثر الحوكمة الرقمية التي تتبناها وكالة التحول الرقمي في أمانة مدينة الرياض على كفاءة وفاعلية تنفيذ مشاريع المدن الذكية؟

2. ما أثر البنية التحتية التقنية التي توفرها وكالة التحول الرقمي على جاهزية واستدامة مشاريع المدن الذكية؟

3. ما أثر تطوير الخدمات الذكية المقدمة عبر مبادرات التحول الرقمي على جودة خدمات المدن الذكية وتجربة المستفيد؟

4. ما أثر إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي على تعزيز اتخاذ القرار ودعم الحلول التشغيلية في مشاريع المدن الذكية؟

5. كيف يسهم التكامل بين الأبعاد الأربعة لمبادرات التحول الرقمي في تحقيق مستوى أعلى من النجاح لمشاريع المدن الذكية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مبادرات وكالة التحول الرقمي في أمانة مدينة الرياض بأبعادها الأربعة (الحوكمة الرقمية، البنية التحتية التقنية، الخدمات الذكية، وإدارة البيانات والذكاء الاصطناعي) على نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض، وذلك من خلال قياس مستوى فاعلية كل بُعد وتأثيره المباشر وغير المباشر في تحقيق مخرجات المدن الذكية وأهدافها الاستراتيجية.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. تقييم أثر الحوكمة الرقمية في تحسين كفاءة إدارة مشاريع المدن الذكية ورفع مستوى الالتزام بالمعايير التنظيمية والسياسات الداعمة للتحويل الرقمي.
2. تحليل أثر البنية التحتية التقنية التي توفرها وكالة التحويل الرقمي في تعزيز جاهزية مشاريع المدن الذكية واستدامة تشغيلها.
3. دراسة أثر تطوير الخدمات الذكية في دعم تجربة المستفيد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة ضمن إطار مشاريع المدن الذكية.
4. فحص دور إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي في تعزيز اتخاذ القرار وتفعيل الحلول الرقمية المبتكرة في مشاريع المدن الذكية.
5. بحث التأثير التكاملي بين الأبعاد الأربعة لمبادرات التحويل الرقمي على مستوى النجاح الكلي لمشاريع المدن الذكية.
6. استكشاف التحديات المرتبطة بتطبيق مبادرات التحويل الرقمي وانعكاسها على تحقيق الأثر المطلوب في البيئة التشغيلية لمشاريع المدن الذكية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة للدراسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادرات وكالة التحويل الرقمي في أمانة مدينة الرياض بأبعادها الأربعة (الحوكمة الرقمية، البنية التحتية التقنية، الخدمات الذكية، وإدارة البيانات والذكاء الاصطناعي) وبين نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية الأولى: (H1) تؤثر الحوكمة الرقمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض.

الفرضية الثانية: (H2) تؤثر البنية التحتية التقنية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض.

الفرضية الثالثة:(H3) تؤثر الخدمات الذكية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض.

الفرضية الرابعة:(H4) تؤثر إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح مشاريع المدن الذكية في مدينة الرياض.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: مبادرات وكالة التحول الرقمي (Digital Transformation Initiatives)
ويمثلها أربعة أبعاد رئيسية:

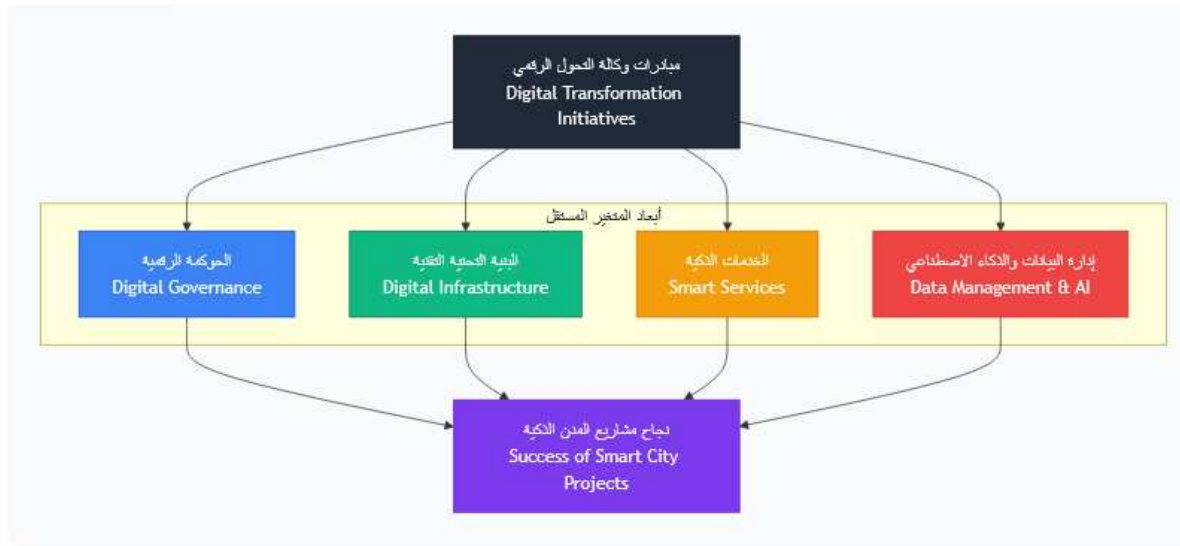
1. الحوكمة الرقمية (Digital Governance)

2. البنية التحتية التقنية (Digital Infrastructure)

3. الخدمات الذكية (Smart Services)

4. إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي (Data Management & AI)

المتغير التابع: نجاح مشاريع المدن الذكية (Success of Smart City Projects)



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم توظيفه في توصيف مبادرات وكالة التحول الرقمي في أمانة مدينة الرياض وتحديد أبعادها الرئيسية، ثم تحليل أثر هذه الأبعاد على نجاح مشاريع المدن الذكية. وسيتم في المرحلة القادمة بناء الإطار النظري عبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والمدن الذكية، بما يسهم في صياغة الخلفية العلمية للنموذج المفاهيمي وتفسير العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. كما سيتم تطوير أداة الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في استبانة علمية محكمة، سيتم تصميمها وفق منهجية قياس معتمدة وإخضاعها للتحكيم من قبل خبراء مختصين لضمان صدقها ومناسبتها لأهداف الدراسة.

وسيتم تطبيق الاستبانة على عينة من الموظفين المعنيين بالتحول الرقمي وإدارة مشاريع المدن الذكية في أمانة مدينة الرياض، وسيتم اختيار العينة وفق أسلوب ملائم لطبيعة مجتمع الدراسة. كما سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الملائمة، مثل الإحصاءات الوصفية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM ، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتقدير أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على نجاح مشاريع المدن الذكية. وسيتم تفسير النتائج واستخلاص التوصيات التي ستسهم في تعزيز فعالية التحول الرقمي ودعم مسار المدن الذكية في مدينة الرياض.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد أمانة مدينة الرياض واحدة من أكبر المؤسسات البلدية في المملكة العربية السعودية، وتمثل الجهاز التنفيذي المسؤول عن إدارة العاصمة وتطويرها عمرانياً وخدمياً ورقمياً. وتضم الأمانة منظومة واسعة من الإدارات والوكالات المتخصصة التي تتعامل مع ملفات استراتيجية تشمل البنية التحتية، التخطيط الحضري، الخدمات البلدية، التحول الرقمي، والابتكار الحضري. كما تستند الأمانة إلى هيكل تنظيمي متكامل يتيح تنسيق العمليات بين الوكالات المختلفة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر المبادرات الرقمية على مشاريع المدن الذكية ضمن نطاق حضري معقد وديناميكي.

وتتمتع الأمانة بتاريخ طويل في تبني التقنيات الحديثة وتطوير الأنظمة الإلكترونية، حيث شهدت المدينة في السنوات الأخيرة توسعاً متسارعاً في تطبيقات المدن الذكية، سواء في إدارة المرافق، أو تنظيم الحركة المرورية، أو تطوير الخدمات البلدية المؤتمتة، أو تشغيل أنظمة متابعة العمليات الحضرية. كما توفر الأمانة بيئة تشغيلية غنية بالبيانات، نظراً لارتباطها المباشر بشبكات واسعة من الخدمات الحضرية، مما يخلق سياقاً عملياً يعكس طبيعة التحديات والفرص في التحول الرقمي على مستوى المدن الكبرى.

وتتمركز وكالة التحول الرقمي داخل الأمانة بوصفها المحرك الرئيس لجهود الرقمنة وتطوير الأنظمة الذكية، حيث تشرف على مشاريع نوعية تشمل البنى الرقمية، إدارة البيانات، تطوير المنصات، والابتكار التقني. ويتيح هذا الموقع المؤسسي توزيعاً واضحاً للأدوار بين الوكالة والجهات التشغيلية الأخرى، مما يوفر بيئة خصبة لبحث أثر هذه المبادرات على النتائج المحققة في مشاريع المدن الذكية. كما تُعد مدينة الرياض نموذجاً حضرياً متقدماً يضم كثافة سكانية عالية وتنوعاً عمرانياً واقتصادياً، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة الأثر الفعلي للتحول الرقمي في دعم جاهزية المدينة للتحول نحو نموذج المدينة الذكية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن: مقدمة، مشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، أسئلتها وفرضياتها، منهجيتها، ونموذجها المفاهيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

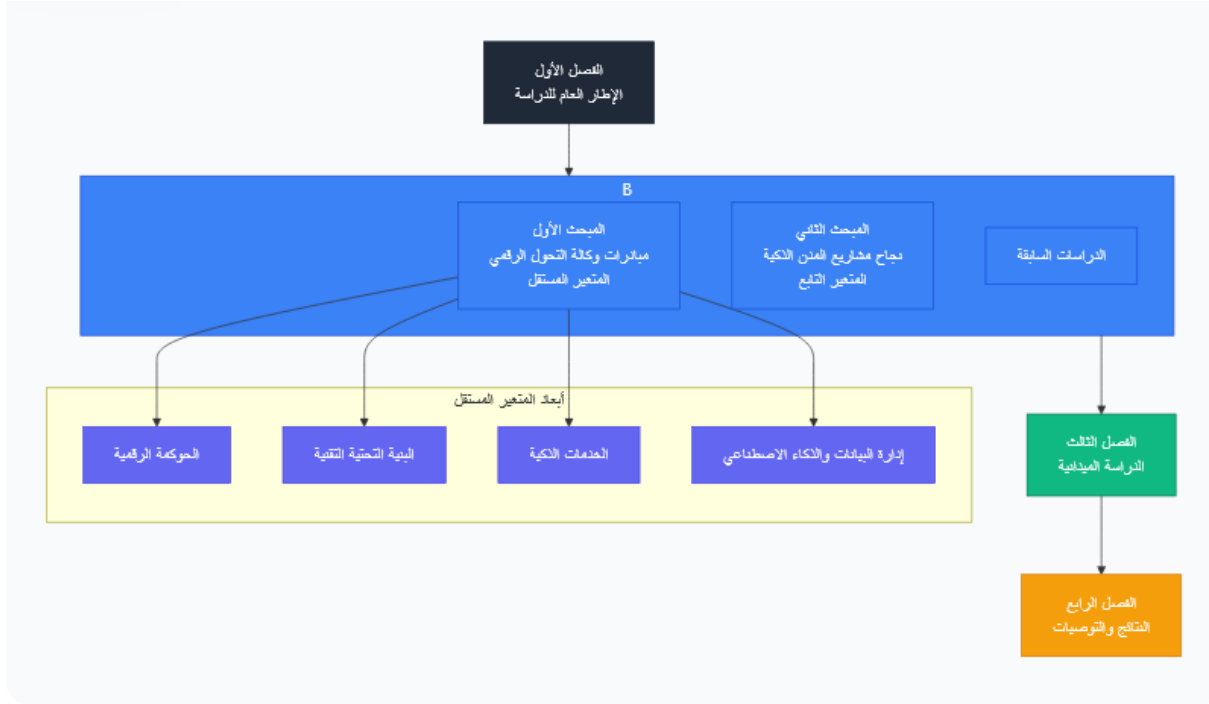
- المبحث الأول: مبادرات وكالة التحول الرقمي (المتغير المستقل) يتناول مفهوم التحول الرقمي، أبعاده الأربعة (الحكومة الرقمية، البنية التحتية التقنية، الخدمات الذكية، إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي)، وأثرها في التطوير البلدي.
- المبحث الثاني: نجاح مشاريع المدن الذكية (المتغير التابع) يتناول مفهوم المدن الذكية، خصائصها، مؤشرات النجاح، والعوامل المؤثرة في تحقيقها.
- الدراسات السابقة تتناول أبرز البحوث المرتبطة بالتحول الرقمي والمدن الذكية والعلاقة بينهما.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس، وتحليل البيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يتناول عرض النتائج، تفسيرها في ضوء الإطار النظري، ثم تقديم التوصيات التطبيقية والعلمية.



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية في أنماط إدارة المدن وتقديم الخدمات العامة، مدفوعة بالتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، وما أفرزته من مفاهيم جديدة أبرزها التحول الرقمي والمدن الذكية. وفي هذا السياق، لم يعد التحول الرقمي خيارًا تنظيميًا أو ترفًا تقنيًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تملئها متطلبات الكفاءة، والشفافية، والاستدامة، وتحسين جودة الحياة الحضرية.

وتُعد البلديات والأمانات من أكثر الجهات تأثرًا بهذه التحولات، نظرًا لاتساع نطاق خدماتها، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتباط أدائها المباشر برضا المواطنين والمقيمين. ومن هنا برز الدور المحوري لمبادرات التحول الرقمي التي تقودها الجهات البلدية الكبرى، ومن بينها وكالة التحول الرقمي في أمانة مدينة الرياض، التي تمثل أحد الأذرع الاستراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولا سيما في محور المدن الذكية والحكومة الرقمية.

ويهدف هذا المبحث إلى تأصيل الإطار النظري لمبادرات التحول الرقمي، من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها الاستراتيجية، مع استعراض نقدي للدراسات السابقة ذات الصلة، بما يهيئ الأساس العلمي لتحليل أثر هذه المبادرات على نجاح مشاريع المدن الذكية.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: مفهوم مبادرات التحول الرقمي

تناولت الأدبيات الإدارية المعاصرة مفهوم مبادرات التحول الرقمي باعتباره تحولاً استراتيجياً شاملاً يطل البنية التنظيمية، ونماذج العمل، وآليات تقديم الخدمات، اعتماداً على التقنيات الرقمية الحديثة. وقد تباينت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، إلا أنها التقت في التأكيد على طبيعته التحويلية وعدم اقتصره على الجوانب التقنية فقط.

عرّف (Wu et al. (2023) التحول الرقمي في سياق إدارة برامج تكنولوجيا المعلومات بوصفه عملية مؤسسية تتطلب إعادة مواءمة الاستراتيجية التنظيمية مع القدرات الرقمية وحوكمة التنفيذ، بما يسهم في تحسين إدارة المبادرات والمشروعات التقنية ورفع كفاءتها. ويُبرز هذا التعريف البعد الاستراتيجي والحوكمي للتحول الرقمي.

وفي الاتجاه نفسه، أشارت (Sayed (2022 إلى أن التحول الرقمي يمثل انتقالاً استراتيجياً يهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جوهري في إدارة المشاريع وتطوير الأعمال، من خلال تحسين عمليات التنفيذ، وتعزيز سرعة تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرار. ويعكس هذا التعريف التركيز على دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي.

كما أوضحت (Sigurjonsson et al. (2024 أن مبادرات التحول الرقمي في الحكومات المحلية تتمثل في مجموعة من السياسات والمشروعات الرقمية الهادفة إلى تطوير الخدمات العامة وتعزيز الشفافية والمساءلة، مع التأكيد على ضرورة استدامة هذه المبادرات وقدرتها على تحقيق قيمة عامة طويلة الأمد. ويبرز هذا التعريف البعد المؤسسي والمجتمعي للتحول الرقمي.

ومن منظور الحوكمة الذكية، يرى (Kaiser (2024 أن التحول الرقمي يُعد أداة استراتيجية لإعادة تشكيل أنماط الحوكمة في المدن والمؤسسات العامة، من خلال استخدام التقنيات الرقمية والبيانات في دعم صنع السياسات وتحسين تقديم الخدمات، بما يسهم في تحقيق أهداف المدن الذكية.

وفي الأدبيات العربية، تشير زيد (2023) إلى أن التحول الرقمي هو عملية تنظيمية شاملة تهدف إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال توظيف التقنيات الرقمية وتكاملها مع الموارد البشرية والمعرفية. كما توصلت دراسة الجبور والزيديين (2022) إلى أن مبادرات التحول الرقمي في الأمانات والبلديات

تتجسد في حزمة متكاملة من البرامج التنظيمية والتقنية التي تستهدف تطوير أساليب العمل وتحسين جودة الخدمات.

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن مبادرات التحول الرقمي هي:

مجموعة متكاملة من السياسات والبرامج والمشروعات التنظيمية والتقنية التي تتبناها المؤسسات، بهدف إحداث تحول استراتيجي في نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية وإدارة البيانات، بما يعزز كفاءة الأداء، ويدعم اتخاذ القرار، ويسهم في تحقيق قيمة عامة مستدامة.

أهمية مبادرات التحول الرقمي

تُعد مبادرات التحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها جهود تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات المعاصرة، ولا سيما في القطاع العام والبيئات الحضرية الكبرى. وتتبع أهمية هذه المبادرات من كونها تمثل مدخلاً استراتيجياً لمعالجة التحديات التنظيمية المتزايدة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فضلاً عن دورها المحوري في دعم الانتقال نحو نماذج الحوكمة الذكية والمدن الذكية. وفي هذا الإطار، لم يعد التحول الرقمي مجرد أداة تقنية، بل أصبح خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق الاستدامة المؤسسية والقدرة التنافسية للمدن.

ويشير Sigurjonsson et al. (2024) إلى أن أهمية مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات العامة تتجلى في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، من خلال أتمتة الإجراءات، وتبسيط العمليات الإدارية، وتقليل الاعتماد على النظم التقليدية، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

2. تعزيز جودة الخدمات العامة ورضا المستفيدين، عبر توفير خدمات رقمية مرنة وسهلة الوصول، تتمحور حول احتياجات المستخدمين، وتُقدّم بآليات أكثر سرعة ودقة وشفافية.

3. دعم الاستدامة المؤسسية للمبادرات الرقمية، من خلال ترسيخ ممارسات تنظيمية قائمة على الابتكار المستمر، وضمان تكامل المبادرات الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسات الحكومية.

ويرى Wu et al. (2023) أن أهمية مبادرات التحول الرقمي تتجاوز الجوانب التشغيلية لتشمل بعدها الاستراتيجي، حيث تسهم هذه المبادرات في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة البرامج والمشروعات بكفاءة أعلى، وتحسين مواءمة الاستراتيجية مع التقنيات الرقمية، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على نجاح المبادرات والمشروعات الكبرى، خاصة في البيئات المعقدة مثل المدن الكبرى.

أهداف مبادرات التحول الرقمي

تسعى مبادرات التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعكس توجه المؤسسات نحو تبني نماذج عمل حديثة قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر الرقمي. وتتبع هذه الأهداف من الحاجة إلى إحداث تحول جوهري في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتعزيز القدرة على الابتكار والاستدامة.

ويمكن القول إن الهدف الأول لمبادرات التحول الرقمي يتمثل في إعادة تصميم العمليات والإجراءات التنظيمية على نحو يساهم في تبسيطها وتقليل تعقيدها، والحد من البيروقراطية الإدارية، بما يؤدي إلى تسريع إنجاز

المعاملات وتحسين انسيابية العمل داخل المؤسسة. ويُعد هذا الهدف أساسًا لتحسين الأداء التشغيلي ورفع الإنتاجية المؤسسية.

كما تهدف مبادرات التحول الرقمي إلى تعزيز التكامل والتنسيق بين الوحدات التنظيمية من خلال ربط الأنظمة والمنصات الرقمية، وتوحيد قواعد البيانات، وتحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ويسهم هذا التكامل في دعم اتخاذ القرار الرشيد، وتقليل ازدواجية الجهود، وتحقيق قدر أعلى من الاتساق في السياسات والإجراءات.

ومن الأهداف الرئيسة كذلك الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، عبر التحول نحو خدمات رقمية مرنة، سهلة الاستخدام، وقادرة على تلبية احتياجات المستخدمين بكفاءة وموثوقية أعلى. ويعكس هذا الهدف التوجه نحو نموذج الإدارة المتمحورة حول المستخدم، بما يعزز الثقة في المؤسسات العامة ويرفع مستوى الرضا المجتمعي.

وتسعى مبادرات التحول الرقمي أيضًا إلى تمكين الإدارة القائمة على البيانات، من خلال بناء قدرات مؤسسية متقدمة في جمع البيانات وتحليلها وتوظيفها في دعم التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. ويُعد هذا الهدف جوهرًا لتعزيز جودة القرارات الإدارية وتحسين إدارة المشاريع والمبادرات الكبرى.

كما تتمثل أحد الأهداف المحورية للتحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات، عبر تبني حلول تقنية مبتكرة ونماذج عمل مرنة، تمكّن المؤسسات من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.

وأخيرًا، تهدف مبادرات التحول الرقمي إلى دعم تحقيق التنمية الحضرية المستدامة من خلال تمكين مشاريع المدن الذكية، وتحسين كفاءة إدارة الموارد الحضرية، وتعزيز جودة الحياة في المدن. ويجسد هذا الهدف البعد الاستراتيجي الأشمل للتحول الرقمي بوصفه أداة لتحقيق قيمة عامة مستدامة، وليس مجرد تحسينات تقنية آنية.

أبعاد مبادرات التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد مبادرات التحول الرقمي في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما ورد في عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي في القطاع العام، وإدارة المشاريع، والمدن الذكية، والتي أكدت أن التحول الرقمي الفعال لا يتحقق من خلال بُعد واحد، بل من خلال منظومة متكاملة من الأبعاد التنظيمية والتقنية والخدمية والمعرفية. وقد أشارت دراسات مثل دراسة الجبور والزيديين (2022)، ودراسة الحسن والنجار (2023)، ودراسة Kaiser (2024) إلى أهمية تبني إطار متعدد الأبعاد لفهم مبادرات التحول الرقمي وتقييم أثرها المؤسسي والاستراتيجي. وبناءً على ذلك، تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسة لمبادرات التحول الرقمي في أمانة مدينة الرياض، وهي: الحوكمة الرقمية، البنية التحتية التقنية، الخدمات الذكية، وإدارة البيانات والذكاء الاصطناعي.

أولاً: الحوكمة الرقمية

تُعد الحوكمة الرقمية البُعد التنظيمي الحاكم لمبادرات التحول الرقمي، إذ تمثل الإطار الذي يحدد السياسات، والأدوار، والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذا البُعد في كونه يضمن مواءمة المبادرات الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية، ويحد من المخاطر المرتبطة بسوء الاستخدام أو التشتت التقني. كما تسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، من خلال إتاحة المعلومات، وتوضيح الإجراءات، وتحسين نظم المتابعة والتقييم. وفي السياق البلدي، تكتسب الحوكمة

الرقمية أهمية خاصة نظرًا لتعدد الجهات المعنية وتشابك الخدمات، حيث تسهم في تحقيق التكامل المؤسسي وضمان استدامة المبادرات الرقمية وعدم تحولها إلى جهود منفصلة أو قصيرة الأجل.

ثانيًا: البنية التحتية التقنية

تمثل البنية التحتية التقنية الأساس التمكيني الذي تقوم عليه جميع مبادرات التحول الرقمي، وتشمل شبكات الاتصالات، ومراكز البيانات، والحوسبة السحابية، وأنظمة التكامل، وأدوات الأمن السيبراني. ويُعد هذا البُعد شرطًا لازمًا لنجاح التحول الرقمي، إذ لا يمكن تقديم خدمات رقمية متقدمة أو توظيف التقنيات الذكية في ظل بنية تقنية ضعيفة أو غير متكاملة. كما تسهم البنية التحتية التقنية المتطورة في ضمان استمرارية الخدمات، ورفع مستوى الاعتمادية، وتحسين سرعة الاستجابة للأعطال والتغيرات التشغيلية. وفي المدن الكبرى، تزداد أهمية هذا البُعد لدعم تطبيقات المدن الذكية التي تعتمد على الاتصال اللحظي وتدفق البيانات من مصادر متعددة.

ثالثًا: الخدمات الذكية

تمثل الخدمات الذكية المخرج التطبيقي المباشر لمبادرات التحول الرقمي، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحويل التقنيات الرقمية إلى قيمة ملموسة للمستفيدين. ويقوم هذا البُعد على تطوير خدمات رقمية تتسم بالسهولة، والمرونة، والتكامل، وتتمحور حول احتياجات المستفيدين، مع تقليل التدخل البشري وزيادة الاعتماد على الأتمتة. كما تسهم الخدمات الذكية في تحسين تجربة المستخدم، وتقليل زمن تقديم الخدمة، وتعزيز رضا المستفيدين، بما ينعكس إيجابًا على صورة المؤسسة وثقة المجتمع بها. وفي السياق البلدي، تشمل الخدمات الذكية المنصات الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، والخدمات الاستباقية، التي تعتمد على تحليل البيانات للتنبؤ باحتياجات المستفيدين قبل طلبها.

رابعاً: إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي

يُعدُّ بُعد إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي من أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بالتحول نحو المدن الذكية، إذ يركز على بناء القدرات المؤسسية في جمع البيانات من مصادر متعددة، وتنظيمها، وتحليلها، وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. وتسهم إدارة البيانات الفعّالة في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمشكلات الحضرية، وتحسين تخصيص الموارد. كما يتيح توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي تطوير حلول ذكية لإدارة المرافق، وتحليل الأنماط السلوكية، ودعم إدارة المشاريع المعقدة. ويعكس هذا البُعد الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على الخبرة الشخصية إلى إدارة قائمة على المعرفة والبيانات.

الدراسات السابقة الخاصة بمبادرات التحول الرقمي

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية مبادرات التحول الرقمي بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين إدارة المشاريع وتعزيز جودة الخدمات، إلا أن زوايا المعالجة اختلفت باختلاف السياقات التنظيمية والقطاعية.

هدفت دراسة الجبور والزيديين (2022) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي من خلال دراسة حالة أمانة عمان الكبرى. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مبادرات التحول الرقمي أسهمت بشكل إيجابي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وجودة الخدمات، مع تأكيد أهمية البنية التحتية التقنية والحوكمة التنظيمية كعوامل حاسمة في نجاح هذه المبادرات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لسياق بلدي قريب من سياق الدراسة الحالية، إلا أنها ركزت على الأداء المؤسسي بصورة عامة دون الربط المباشر بمشاريع المدن الذكية.

وفي السياق العربي أيضًا، تناولت دراسة الحسن والنجار (2023) أثر تكنولوجيا المعلومات في نجاح المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع من خلال تحسين التنسيق، وتسريع تدفق المعلومات، وتقليل المخاطر التشغيلية. وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة تحليلية عالية لربطها بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع، إلا أنها انصرفت إلى القطاع الخاص، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة السياق البلدي ومشاريع المدن الذكية.

كما هدفت دراسة زيد (2023) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية في إحدى الشركات الخدمية، وأكدت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين تبني مبادرات التحول الرقمي وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. وتبرز هذه الدراسة البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي، وتدعم افتراض أن المبادرات الرقمية لا تقتصر آثارها على تحسين الأداء التشغيلي، بل تمتد لتشمل تعزيز الجاهزية المؤسسية، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

وعلى الصعيد الدولي، قدمت دراسة Wu et al. (2023) مراجعة تحليلية معمقة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة برامج تكنولوجيا المعلومات، وخلصت إلى أن نجاح مبادرات التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين الاستراتيجية، والحوكمة الرقمية، والقدرات التقنية، وإدارة المعرفة. وتُسهم هذه الدراسة في تعزيز الأساس النظري للدراسة الحالية من خلال تأكيدها على الطبيعة متعددة الأبعاد للتحول الرقمي، بما يتسق مع الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة.

وفي إطار المدن الذكية، تناولت دراسة Guenduez et al. (2024) عوامل نجاح مشروعات المدن الذكية من خلال تحليل التعاون بين الحكومات المحلية والجامعات. وأظهرت النتائج أن نضج مبادرات التحول الرقمي،

ولا سيما في مجالات الحوكمة الرقمية وإدارة البيانات، يُعد من العوامل الجوهرية لنجاح هذه المشروعات. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لارتباطها المباشر بموضوع المدن الذكية، إلا أنها ركزت على جانب الشراكات المؤسسية أكثر من تركيزها على المبادرات الرقمية داخل الجهات البلدية نفسها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام على الدور المحوري لمبادرات التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع، إلا أن معظم الدراسات ركزت إما على الأداء المؤسسي العام أو على إدارة المشاريع في سياقات غير بلدية. كما يلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر مبادرات التحول الرقمي متعددة الأبعاد على نجاح مشاريع المدن الذكية في سياق بلدي عربي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته، لا سيما في إطار أمانة مدينة الرياض.

2.3. المتغير التابع

أصبحت مشاريع المدن الذكية من أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها المدن الكبرى لمواجهة التحديات الحضرية المتزايدة، مثل النمو السكاني، وضغط الخدمات، وتعقد البنية التحتية، والحاجة إلى تحسين جودة الحياة. ولم يعد نجاح هذه المشاريع يُقاس فقط بمدى إنجازها ضمن الوقت والتكلفة المحددين، بل بات مفهوم النجاح أكثر شمولاً، ليشمل الأبعاد الاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية، والبيئية، والمؤسسية. وفي هذا السياق، تبرز مدينة الرياض كنموذج حضري طموح يسعى إلى تبني مشاريع المدن الذكية بوصفها أداة لتحقيق التنمية الحضرية المستدامة، في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويهدف هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم نجاح مشاريع المدن الذكية، وبيان أهميته وأهدافه وأبعاده، مع استعراض تحليلي للدراسات السابقة ذات الصلة، بما يهيئ الأساس النظري لتحليل أثر مبادرات التحول الرقمي في تحقيق هذا النجاح.

أولاً: مفهوم نجاح مشاريع المدن الذكية

تباينت تعريفات الباحثين لمفهوم نجاح المشاريع بصفة عامة، ونجاح مشاريع المدن الذكية بصفة خاصة، تبعاً لاختلاف الزوايا النظرية والسياقات التطبيقية. فقد انتقل مفهوم النجاح من التركيز التقليدي على مثلث الوقت والتكلفة والجودة، إلى مفهوم أكثر اتساعاً يأخذ في الاعتبار تحقيق القيمة المستدامة ورضا أصحاب المصلحة.

يرى (Manoharan et al. (2023 أن نجاح مشاريع المدن الذكية يُقاس بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف الحضرية الاستراتيجية، من خلال توظيف التقنيات الذكية لتحسين إدارة الموارد، ورفع كفاءة الخدمات، وتعزيز الاستدامة الحضرية. ويؤكد هذا الطرح على البعد الاستراتيجي طويل الأمد للنجاح، وليس الاكتفاء بالمرجات قصيرة الأجل.

كما يشير (Almarri & Boussabaine (2025 إلى أن نجاح مشاريع البنية التحتية الذكية، ولا سيما في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، يرتبط بتحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية، والكفاءة التشغيلية، وقبول أصحاب المصلحة، واستدامة المشروع. ويبرز هذا التعريف أهمية البعد التشاركي والمؤسسي في تقييم النجاح.

ومن منظور الحوكمة، يرى (Kaiser (2024 أن نجاح مشاريع المدن الذكية يتمثل في قدرتها على دعم أنماط الحوكمة الذكية، وتحسين صنع القرار الحضري، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يسهم في تحقيق قيمة عامة شاملة.

يرى الباحث أن نجاح مشاريع المدن الذكية يتمثل في قدرة هذه المشاريع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنمية، من خلال توظيف التقنيات الذكية بكفاءة، وتحقيق التكامل المؤسسي، وتقديم خدمات حضرية عالية الجودة، بما يعزز جودة الحياة ويحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمدينة.

أهمية نجاح مشاريع المدن الذكية

تكتسب مشاريع المدن الذكية أهمية متزايدة في السياق الحضري المعاصر، نظرًا للدور الذي تؤديه في مواجهة التحديات المركبة التي تعاني منها المدن الكبرى، مثل النمو السكاني المتسارع، وضغط الخدمات، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتدهور البيئة الحضرية. ويُعد نجاح هذه المشاريع شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إذ لا يكفي إطلاق مبادرات ذكية أو تبني تقنيات حديثة ما لم تنعكس نتائجها بشكل فعلي ومستدام على أداء المدينة وجودة الحياة فيها.

وتتبع أهمية نجاح مشاريع المدن الذكية، أولاً، من إسهامها في تحسين كفاءة إدارة الموارد الحضرية، حيث تُمكن الحلول الذكية من ترشيد استخدام الطاقة والمياه، وتحسين إدارة النقل والمرافق العامة، وتقليل الهدر، بما يدعم الاستدامة الاقتصادية والبيئية للمدينة. ويسهم ذلك في خفض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

كما تتجلى أهمية نجاح هذه المشاريع في الارتقاء بجودة الخدمات الحضرية، من خلال تقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة واستجابة لاحتياجات السكان. فالمشاريع الذكية الناجحة تُسهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات البلدية، وتحسين مستوى السلامة العامة، وتعزيز كفاءة الاستجابة للطوارئ، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين والمقيمين ويعزز ثقتهم بالمؤسسات العامة.

وتكمن أهمية نجاح مشاريع المدن الذكية أيضاً في تعزيز الحوكمة الحضرية الرشيدة، إذ تسهم هذه المشاريع في دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات، وتعزيز الشفافية، وتحسين آليات المتابعة والتقييم، بما يرفع من كفاءة الإدارة المحلية ويحد من مظاهر القصور الإداري. كما تتيح هذه المشاريع فرصاً أوسع لمشاركة المجتمع في صنع القرار الحضري، من خلال قنوات رقمية تفاعلية.

وعلى المستوى الاستراتيجي، يمثل نجاح مشاريع المدن الذكية مؤشراً على قدرة المدينة على الابتكار والتنافسية، ويعزز مكانتها كمركز جذب للاستثمار والأعمال والسكان، خاصة في ظل التنافس المتزايد بين المدن العالمية. وفي هذا السياق، تُعد المشاريع الذكية الناجحة رافعة أساسية لتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية، وداعماً رئيساً لبرامج التحول الحضري.

ويرى الباحث أن أهمية نجاح مشاريع المدن الذكية لا تقتصر على تحقيق نتائج تقنية أو تشغيلية آنية، بل تمتد لتشمل تحقيق قيمة عامة مستدامة، من خلال تحسين جودة الحياة، وتعزيز العدالة في توزيع الخدمات، ودعم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمدينة، وهو ما يجعل نجاح هذه المشاريع عنصرًا حاسمًا في مسار التنمية الحضرية الشاملة.

أهداف نجاح مشاريع المدن الذكية

تسعى مشاريع المدن الذكية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعكس التوجه نحو بناء مدن أكثر كفاءة واستدامة وقدرة على الاستجابة لاحتياجات سكانها. ولا يقتصر مفهوم النجاح في هذا السياق على إنجاز المشاريع من الناحية الفنية، بل يمتد ليشمل تحقيق أهداف تنموية شاملة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية ومؤسسية.

ويتمثل الهدف الأول لنجاح مشاريع المدن الذكية في تحسين كفاءة الأداء الحضري، من خلال توظيف التقنيات الذكية في إدارة البنية التحتية والخدمات العامة، بما يسهم في رفع كفاءة التشغيل، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المخرجات الخدمية. ويُعد هذا الهدف أساسًا لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الحضرية وتعظيم العائد منها.

كما تهدف مشاريع المدن الذكية الناجحة إلى تعزيز جودة الحياة الحضرية عبر تحسين مستوى الخدمات المقدمة للسكان، وتسهيل الوصول إليها، ورفع مستوى السلامة والأمان، وتحسين البيئة الحضرية. ويعكس هذا الهدف البعد الإنساني للمدن الذكية، حيث يُنظر إلى التقنية بوصفها وسيلة لخدمة الإنسان وليس غاية في حد ذاتها.

ومن الأهداف المحورية أيضًا دعم الاستدامة الحضرية، وذلك من خلال تقليل الأثر البيئي للأنشطة الحضرية، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه، وتشجيع أنماط النقل المستدام، بما يضمن استمرارية الموارد للأجيال القادمة. ويُعد تحقيق هذا الهدف مؤشرًا رئيسًا على نجاح مشاريع المدن الذكية على المدى الطويل.

وتسعى مشاريع المدن الذكية كذلك إلى تعزيز الحوكمة الحضرية الرشيدة، من خلال دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات، وتحسين الشفافية والمساءلة، وتعزيز التكامل والتنسيق بين الجهات المعنية. ويسهم هذا الهدف في رفع كفاءة الإدارة المحلية وتحسين فعالية السياسات الحضرية.

كما يتمثل أحد أهداف نجاح مشاريع المدن الذكية في تحفيز الابتكار والتنمية الاقتصادية، عبر خلق بيئة حضرية داعمة للأعمال والاستثمار، وتشجيع تطوير الحلول الذكية، واستقطاب الكفاءات، بما يعزز القدرة التنافسية للمدينة ويسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

ويرى الباحث أن تحقيق هذه الأهداف مجتمعة يعكس النجاح الحقيقي لمشاريع المدن الذكية، إذ يضمن انتقال المدينة من مجرد تبني تقنيات ذكية إلى بناء منظومة حضرية متكاملة قادرة على تحقيق التنمية الدراسات السابقة الخاصة بنجاح مشاريع المدن الذكية

قدّمت دراسة (Manoharan et al. (2023 معالجة تطبيقية لمسألة قياس فاعلية مشاريع المدن الذكية عبر اقتراح إطار لقياس الأداء يدمج أكثر من زاوية تقييم (تقنية/خدمية/تشغيلية). وتُظهر القيمة العلمية لهذه الدراسة أنها لا تتعامل مع النجاح كمحصلة تنفيذية فقط، بل كمنظومة قياس تُترجم أهداف المدينة الذكية إلى مؤشرات قابلة للرصد. ومع ذلك، فإن الطرح يظل معرضاً لتحدي منهجي يتمثل في اختلاف السياقات الحضرية وتباين مستويات النضج المؤسسي بين المدن، ما يجعل توحيد القياس عبر المدن يحتاج إلى تكييف محلي يأخذ في الاعتبار طبيعة الحوكمة وتكامل البيانات داخل الجهات المنفذة.

وتناولت دراسة (Almarri and Boussabaine (2025 عوامل النجاح الحرجة لمشاريع البنية التحتية الذكية في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وخلصت إلى أن النجاح يتحدد بدرجة كبيرة من خلال جودة الحوكمة التعاقدية، وتوزيع المخاطر، والجودة الاقتصادية، وتوافق مصالح الأطراف، إضافة إلى الاعتبارات التشغيلية طويلة المدى. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تعيد تعريف "النجاح" ليشمل القدرة على الاستدامة والتشغيل الفعال بعد التسليم، لا مجرد إنجاز المشروع. إلا أن تركيزها على نمط PPP يجعل تعميم نتائجها على مشاريع المدن الذكية التي تُنفَّذ بالكامل من قبل القطاع العام أو عبر نماذج تعاقدية مختلفة بحاجة إلى ضبط منهجي في الدراسة الحالية.

كما بحثت دراسة (Guenduez et al. (2024 عوامل نجاح مشروعات المدن الذكية والحوكمة الذكية من خلال زاوية التعاون بين الحكومة والجامعة، وبيّنت أن نجاح هذه المشروعات يرتبط بعوامل تتجاوز التكنولوجيا، مثل الحوكمة متعددة الأطراف، وبناء القدرات، وإدارة المعرفة، ووضوح أهداف الشراكة، واستدامة الموارد. وتقيد هذه الدراسة موضوعك تحديداً لأنها تؤكد أن نجاح مشاريع المدن الذكية لا يتحقق في بيئات مؤسسية مغلقة،

بل ضمن منظومة تعاون وتكامل مع جهات داعمة. وفي المقابل، قد يُؤخذ عليها أن نموذج التعاون (حكومة-جامعة) لا يغطي كامل شبكة أصحاب المصلحة في المدن الذكية (كمزودي التقنية، المجتمع، القطاع الخاص)، وهو ما يستدعي توسيع منظور أصحاب المصلحة في إطارك النظري.

وفي الأدبيات العربية المرتبطة بمفهوم نجاح المشاريع كمكون تأسيسي لقياس نجاح مشاريع المدن الذكية، تناولت دراسة الحيازي والحياصات (2022) أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها لأنها تُبرز أن النجاح ليس نتاج عوامل تقنية/إجرائية فقط، بل يتأثر بعوامل قيادية وسلوكية لدى مدير المشروع (مثل القدرة على التواصل، وإدارة الضغوط، واتخاذ القرار). وبالقياص على مشاريع المدن الذكية (الأكثر تعقيداً وتداخلاً بين الجهات)، فإن هذا الطرح يدعم إدراج "العوامل الإدارية والقيادية" ضمن تفسير النجاح، لا سيما في المشروعات متعددة الأطراف. ومع ذلك، تبقى حدود الدراسة في تركّزها على مشاريع إنشائية تقليدية نسبياً مقارنةً بمشاريع المدن الذكية التي تمتاز بكثافة البيانات وتكامل الأنظمة ومتطلبات الأمن والخصوصية.

كما تناولت دراسة عبدالنبي والعنبي (2021) العلاقة بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، وتوصلت إلى أن تبني ممارسات الابتكار يسهم في رفع فرص نجاح المشاريع عبر تحسين حل المشكلات، وتطوير أساليب التنفيذ، وتعزيز المرونة في مواجهة التغيرات. وتُعد هذه الدراسة داعمة للمتغير التابع في بحثك لأن مشاريع المدن الذكية تتطلب بطبيعتها حلولاً ابتكارية وتطويراً مستمراً للخدمات. ومع ذلك، فإن توظيف نتائجها في سياق المدن الذكية يستلزم تحويل الابتكار من مستوى "سلوك إداري" إلى مستوى "قدرة مؤسسية" تشمل الابتكار في الحوكمة، والبيانات، وتصميم الخدمات، بما يتسق مع طبيعة مشاريع المدن الذكية.

تتفق الدراسات الأجنبية المتخصصة في المدن الذكية على أن "النجاح" مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن الاستدامة، والحوكمة، وإدارة أصحاب المصلحة، والقدرة على القياس بالأداء، وليس مجرد اكتمال التنفيذ. وفي المقابل، تسهم الدراسات العربية المتاحة ضمن قائمتك في إثراء البعد المفاهيمي لنجاح المشاريع من حيث العوامل القيادية والابتكار، لكنها لا تُفصل خصوصية مشاريع المدن الذكية كمنظومات رقمية-حضرية. ومن هنا تتحدد مساهمة دراستك في الربط المنهجي بين مبادرات التحول الرقمي بأبعادها الأربعة وبين نجاح مشاريع المدن الذكية بوصفه متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد في سياق مدينة الرياض.

شاملة وتحسين جودة الحياة بصورة مستدامة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين مبادرات التحول الرقمي بوصفها المتغير المستقل، ونجاح مشاريع المدن الذكية بوصفه المتغير التابع، من القضايا البحثية المحورية في الأدبيات الحديثة المرتبطة بالإدارة العامة، والتحول الرقمي، وإدارة المشاريع الحضرية. وتنطلق هذه العلاقة من افتراض نظري مفاده أن مشاريع المدن الذكية لا يمكن أن تحقق النجاح المنشود بمعزل عن بيئة رقمية ناضجة، قادرة على دعم التخطيط والتنفيذ والتشغيل المستدام لتلك المشاريع.

وتشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يُمثل البنية التحتية غير المرئية التي تقوم عليها مشاريع المدن الذكية، حيث يعتمد نجاح هذه المشاريع على مدى تكامل الأنظمة الرقمية، ووضوح الحوكمة، وكفاءة إدارة البيانات، وقدرة المؤسسات المنفذة على توظيف التقنيات الذكية في تقديم الخدمات وتحقيق القيمة العامة. وفي هذا السياق، أكدت دراسة (Wu et al. (2023 أن التحول الرقمي في المؤسسات العامة لا يؤثر فقط على كفاءة العمليات، بل يعيد تشكيل آليات إدارة البرامج والمشروعات، ويُحسن فرص نجاح المبادرات المعقدة متعددة الأطراف، وهي سمة رئيسة لمشاريع المدن الذكية.

العلاقة من منظور الحوكمة الرقمية

تلعب الحوكمة الرقمية دورًا محوريًا في الربط بين مبادرات التحول الرقمي ونجاح مشاريع المدن الذكية، إذ تُعد الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية التخطيط للمشاريع الذكية، واتخاذ القرار بشأنها، ومتابعة تنفيذها، وتقييم نتائجها. وتشير دراسة (Kaiser (2024 إلى أن نجاح مشاريع المدن الذكية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود نماذج حوكمة ذكية تضمن التنسيق بين الجهات، وتحد من تضارب الصلاحيات، وتعزز الشفافية والمساءلة.

وفي السياق البلدي، أوضحت دراسة الجبور والزيديين (2022) أن التحول الرقمي في الأمانات البلدية يسهم في تطوير الأداء المؤسسي عندما يكون مدعومًا بإطار حوكمي واضح، بينما يؤدي غياب الحوكمة الرقمية إلى تعثر المبادرات الرقمية وتحولها إلى مشاريع تقنية معزولة. وبالمقاييس على مشاريع المدن الذكية، فإن ضعف

الحكومة الرقمية ينعكس سلبيًا على نجاح المشروع من حيث الالتزام بالأهداف، وضبط التكلفة، وتحقيق القيمة العامة.

العلاقة من منظور البنية التحتية التقنية

تعتمد مشاريع المدن الذكية اعتمادًا مباشرًا على البنية التحتية التقنية، مثل شبكات الاتصالات، وأنظمة الاستشعار، ومنصات التكامل، والحوسبة السحابية. وتؤكد دراسة (Manoharan et al. (2023) أن فشل العديد من مشاريع المدن الذكية يعود إلى ضعف البنية التحتية أو عدم جاهزيتها لدعم الحلول الذكية المعقدة.

وفي هذا الإطار، تُعد مبادرات التحول الرقمي التي تركز على تطوير البنية التحتية التقنية عاملاً حاسماً في تقليل المخاطر التقنية، وضمان استقرار الأنظمة، وتحقيق التكامل بين مكونات المشروع. كما أشارت دراسة (Almarri and Boussabaine (2025) إلى أن جاهزية البنية التحتية الرقمية تُعد من عوامل النجاح الحرجة لمشاريع البنية التحتية الذكية، خاصة في المشاريع طويلة الأجل التي تتطلب استدامة تشغيلية عالية.

العلاقة من منظور الخدمات الذكية

تمثل الخدمات الذكية البعد التطبيقي الذي تتجسد من خلاله العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح مشاريع المدن الذكية. فنجاح هذه المشاريع لا يُقاس فقط بإنجازها تقنيًا، بل بقدرتها على تقديم خدمات حضرية ذكية تلبي احتياجات المستفيدين وتحسّن جودة حياتهم.

وقد بينت دراسة (Clement et al. (2022) أن رضا المستفيدين ومشاركة أصحاب المصلحة يُعدان من المؤشرات الأساسية لنجاح مشاريع المدن الذكية، وأن تحقيق ذلك يتطلب نضجًا في مبادرات التحول الرقمي المتعلقة بتصميم الخدمات الرقمية وتجربة المستخدم. وفي السياق العربي، أظهرت دراسة القطاونة والرابعة (2023) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات عندما يكون مدفوعًا باستراتيجية واضحة ومتكاملة، وهو ما ينعكس إيجابًا على نجاح المبادرات الخدمية الرقمية.

العلاقة من منظور إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي

تُعد إدارة البيانات والذكاء الاصطناعي من أكثر الأبعاد تأثيرًا في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تعتمد مشاريع المدن الذكية في جوهرها على البيانات بوصفها موردًا استراتيجيًا لدعم التخطيط الحضري الذكي واتخاذ القرار. وتشير دراسة (Guenduez et al. (2024 إلى أن نجاح مشاريع المدن الذكية يرتبط بدرجة نضج إدارة البيانات وقدرة الجهات الحكومية على تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للتوظيف.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Hsieh et al. (2025 أن التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة يسهم في تحسين إدارة المشاريع المعقدة، وهو ما ينطبق بصورة مباشرة على مشاريع المدن الذكية التي تتطلب قرارات آنية مبنية على تحليل كميات ضخمة من البيانات. كما يدعم توظيف الذكاء الاصطناعي القدرة على التنبؤ بالمشكلات الحضرية وتحسين تخصيص الموارد، بما يعزز فرص نجاح المشروع واستدامته.

العلاقة من منظور إدارة المشاريع ونجاحها

من منظور إدارة المشاريع، تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين التخطيط، والمتابعة، والتنسيق، وإدارة المخاطر، وهي عناصر جوهرية لنجاح المشاريع. وقد بينت دراسة الحسن والنجار (2023) أن استخدام المنصات الرقمية يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع من خلال تحسين تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما أوضحت دراسة عبدالنبي والعنبي (2021) أن الابتكار التنظيمي يُعد عنصرًا داعمًا لنجاح إدارة المشاريع، وهو ما يتقاطع مع مبادرات التحول الرقمي التي تعزز الابتكار في أساليب العمل. وبالمقاييس على مشاريع المدن الذكية، فإن التحول الرقمي لا يسهل إدارة المشروع فحسب، بل يعيد تعريف معايير النجاح لتشمل الاستدامة والتكامل المؤسسي.

2.5. الخاتمة

خلص الإطار النظري للدراسة إلى أن مبادرات التحول الرقمي تمثل أحد المحركات الاستراتيجية الرئيسة لنجاح مشاريع المدن الذكية، ولا سيما في السياق البلدي الذي يتسم بتعدد الخدمات، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع توقعات المستفيدين. وقد بين العرض النظري أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشكل منظومة متكاملة تشمل الأبعاد التنظيمية، والتقنية، والخدمية، والمعرفية، والتي تتفاعل فيما بينها لتشكيل بيئة داعمة لنجاح المشاريع الذكية.

وأظهر الإطار النظري أن نجاح مشاريع المدن الذكية مفهوم متعدد الأبعاد، يتجاوز المعايير التقليدية لنجاح المشاريع، ليشمل تحقيق القيمة العامة، والاستدامة الحضرية، وجودة الحياة، وفاعلية الحوكمة. كما أوضح أن هذا النجاح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى نضج مبادرات التحول الرقمي، من حيث وضوح الحوكمة الرقمية، وجاهزية البنية التحتية التقنية، وجودة الخدمات الذكية، وكفاءة إدارة البيانات وتوظيف الذكاء الاصطناعي.

كما كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود اتفاق عام في الأدبيات العربية والأجنبية على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع، إلا أنها أظهرت في الوقت ذاته محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة ومتكاملة أثر مبادرات التحول الرقمي متعددة الأبعاد على نجاح مشاريع المدن الذكية في السياق البلدي العربي. وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، من خلال تطبيقها على أمانة مدينة الرياض بوصفها نموذجاً حضرياً رائداً في تبني مبادرات التحول الرقمي.

وفي ضوء ذلك، يوفر هذا الإطار النظري الأساس العلمي والمنهجي لبناء نموذج الدراسة، وصياغة فرضياتها، وتصميم أدواتها البحثية، بما يتيح اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ميدانياً، وتحليل أثر كل بُعد من أبعاد مبادرات التحول الرقمي في نجاح مشاريع المدن الذكية. وعليه، تمثل هذه الخاتمة نقطة انتقال منهجية إلى الفصل المنهجي للدراسة، الذي يتناول إجراءات البحث وأساليبه وأدواته التطبيقية.

قائمة المراجع

- برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج8، ع1 ، 682 - 695. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج8، ع1 ، 682 - 695. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2 ، 10 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396611>
- الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455099>
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>

- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1462449>

- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302078>

- الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1521046>

- زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج2، ع2 ، 330 -

348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491252>

- السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي،

ع43 ، 647 - 686. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436338>

- شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1515294>

- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

- عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،

المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1351225>

- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1255620>

- العمارات، زيد محمد بشير، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناشير للزيوت

والمحروقات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445934>

- العمرين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء

العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445910>

- الفضلي، على حامد كميل. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية.

المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3، 983 - 1005. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1396930>

- القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر استراتيجية التحول

الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام

في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445691>

- محمد، عماد حسن عبدالحفيظ أحمد. (2022). أثر إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي: دراسة

تطبيقية على العاملين بالمكتبات المركزية بالجامعات المصرية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية،

ع27، 611 - 659. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1399586>

- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3 ، 489 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>
- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3 ، 489 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>
- المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1498477>
- مياس، أحمد خالد، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455280>
- نجم، محمد عبدالله أوحيدة. (2025). تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا: استراتيجيات وتوجهات مستقبلية. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، مج24، ع1 ، 58 - 63. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585432>

- Almarri, K., & Boussabaine, H. (2025). Critical success factors for public–private partnerships in smart city infrastructure projects. *Construction Innovation*, 25(2), 224–247.
- Bashmail, A., AlAseeri, G., Alghamdi, M., Sadek, W., & Abdul Hamid, A.–F. (2024). *The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Project Implementation in the Private Sector in the Kingdom of Saudi Arabia*.
<https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n5p4>
- Clement, J., Manjon, M., & Crutzen, N. (2022). Factors for collaboration amongst smart city stakeholders: A local government perspective. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101746.
- Dahmer, L. J. N. (2024). Navigating project management in the digital transformation era. *International Seven Multidisciplinary Journal*, 3(5).
<https://doi.org/10.56238/isevmjv3n5-008>
- Dimitri, N. (2021). Utilization of Elements of Digital Transformation in Project Management: A comparative study. *Project Management Development–Practice & Perspectives*(1) ,

- Guenduez, A. A., Frischknecht, R., Frowein, S. C., & Schedler, K. (2024). Government–university collaboration on smart city and smart government projects: What are the success factors?. *Cities*, 144, 104648.
- Guk, O. (2025). Digital transformation as a tool for effective project management in small and medium–sized enterprises. *Economic Scope*, 203, 58–62. <https://doi.org/10.30838/ep.203.58–62>
- Hsieh, T. Y., Yang, Y. M., Tai, H. W., & Cheng, K. T. (2025). The Interplay of Digital Transformation, Organizational Agility, and Knowledge Management in Optimizing Construction Project Management. *Buildings*, 15(21), 3884.
- Kaiser, Z. A. (2024). Smart governance for smart cities and nations. *Journal of Economy and Technology*, 2, 216–234
- Kala Kamdjoug, J. R. (2024). Change management and digital transformation project success in SMEs located in the Democratic Republic of the Congo. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(2), 580–605.

- Kushneruk, M. (2024). Project management in the context of digital transformation of enterprises. *Московский Экономический Журнал*, 207–217. https://doi.org/10.55186/2413046x_2024_9_9_381
- Makedon, V., & Kovnir, O. (2024). Digital transformation of the investment project management process of the enterprise. *Deržava Ta Regioni*, 3(133). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-11>
- Manoharan, G., Durai, S., Rajesh, G. A., Razak, A., Rao, C. B., & Ashtikar, S. P. (2023). An investigation into the effectiveness of smart city projects by identifying the framework for measuring performance. In *Artificial intelligence and machine learning in smart city planning* (pp. 71–84). Elsevier.
- Mittal, P. (2025). *Digital Transformation in Project Management Revolutionizing Practices for Modern Execution*. 205–232. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0700-8.ch006>
- Sayed, R. (2022). The Impact of Digital Transformation on Project Management and Business Development: Case Studies in Diverse Industries. *Marketing and Branding Research*, 9(1), 53–64.
- Sayed, R. (2022). The Impact of Digital Transformation on Project Management and Business Development: Case Studies in Diverse

Industries. *Marketing and Branding Research*.

<https://doi.org/10.32038/mbr.2022.09.01.05>

- Sigurjonsson, T. O., Jónsson, E., & Gudmundsdottir, S. (2024). Sustainability of digital initiatives in public services in digital transformation of local government: Insights and Implications. *Sustainability*, 16(24), 10827
- Sycheva, S. M., Chernova, T. F., & Evdokimova, Y. A. (2021). *Project Management Transformation in the Digital Economy* (pp. 269–277). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56433-9_29
- Vukadinovic, D., & Fabac, R. (2022). Project Management in Digital Disruption: Emergence of Digital Project Management Office. *Proceedings of the ENTRENOVA – Enterprise Research Innovation Conference*, 8(1), 310–328. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0027>
- Wu, X., Klein, G., & Jiang, J. J. (2023). On the road to digital transformation: A literature review of IT program management. *Project Management Journal*, 54(4), 409–427.

—